SEÑOR PRESIDENTE.- Habiendo número, está abierta la sesión.

(Es la hora 15 y 5 minutos)

La Comisión de Transporte y Obras Públicas del Senado tiene el gusto de recibir al señor Ministro de Transporte y Obras Públicas, al señor Subsecretario y a los señores Directores de AFE -entre quienes saludo a mi amigo y correligionario Cusano- para conversar acerca del modo ferroviario, el futuro de AFE y sus proyecciones, que son de interés de esta Comisión y de todo el país, debido a que se trata de un tema trascendente.

No obstante, en forma previa y dado que el otro día recibimos a una delegación de Juan Lacaze que está interesada en el tema de la rotonda de las radiales de la Ruta 1, entre el kilómetro 118 y 150 -el señor Senador Michelini introdujo el tema del tránsito general y el casco en las motos sin que nada tuviera que ver con eso- me gustaría escuchar al señor Ministro para poder darles una respuesta en ese sentido.

SEÑOR MINISTRO.- Es un gusto estar nuevamente en la Comisión de Transporte y Obras Públicas del Senado.

Hemos recibido, por distintas vías, varias solicitudes y en el Ministerio tenemos la costumbre de contestar, nunca dejamos a la gente sin respuesta. El 23 de junio de 2010 recibimos un correo electrónico del señor Jorge Daniel Tafernaberry Fagúndez, quien nos hacía planteos en nombre de una comisión de vecinos.

Al respecto, le respondimos: "Estimado Jorge: Por la presente te comunico que una vez puesto en conocimiento del Ministro los sucesos acaecidos, se han iniciado los procedimientos pertinentes en el Ministerio y fundamentalmente a través de la Dirección Nacional de Vialidad a los efectos de poder solucionar los problemas existentes en las radiales mencionadas", que son las radiales de Juan Lacaze y Rosario. "Esperamos poder avanzar rápidamente e impedir que se sigan produciendo hechos tan lamentables".

Esto lo contestaba, en mi nombre, el doctor Marcelo Alonso que hasta hace poco trabajaba en nuestra Secretaría.

A partir de ese momento se inició todo un proceso. El trámite pasó por la Dirección Nacional de Vialidad; el día 16 de agosto la Ingeniera Susana García elaboró un informe respondiendo a algunos de los planteos que hicieron los vecinos -aclaro que voy a dejar una copia del material a la Comisión- y el 6 de setiembre se entregó la documentación final. Precisamente, el 8 de setiembre se envió una nota al señor Jorge Daniel Tafernaberry Fagúndes a través de la que se lo cita a concurrir a la Secretaría General de Vialidad a efectos de ser notificado, con la entrega de la documentación solicitada en el expediente Nº 2010/31061. Se le pide que concurra a la oficina -para lo cual se le envió la dirección correspondiente y el horario de atención: de lunes a viernes, de 9 y 30 a 15 y 30 horas- a partir de "mañana" con un plazo de 10 días para presentarse. Aquí se dijo que no habíamos dado respuesta al planteo, pero la reunión se realizó después de que nosotros hiciéramos la notificación.

Asimismo, por otras vías recibimos una inquietud de vecinos que nos invitaban a concurrir a Juan Lacaze y que nos hacían la siguiente sugerencia. Voy a leer la nota porque creo que es muy interesante.

Dice: "Los abajo firmantes somos vecinos de Juan Lacaze y zonas de influencia de la radial de Juan Lacaze. Atento a lo que usted nos solicitó hoy en la mañana, cuando vía telefónica le manifestamos la necesidad urgente de señalizar la radial debido a que este fin de semana empiezan las vacaciones de invierno y el tránsito se acrecentará de forma considerable, atento a lo sugerido por los técnicos de Policía Caminera de hacer de inmediato una señalización de forma que los conductores que circulen por Ruta Nº 1 sean advertidos de que existe peligro al llegar a la radial de Juan Lacaze,

también quedamos a las órdenes para hacer todo tipo de gestiones con particulares o Intendencia de Colonia a los efectos de solicitar apoyo debido a la proximidad de la fecha, estamos a dos días. Sin otro particular, lo saludamos quedando a las gratas órdenes".

Esta carta fue dirigida al Gerente Regional de Vialidad, ingeniero Jesús Lema. Cabe señalar que se tomaron las medidas para la señalización correspondiente. Los vecinos nos planteaban la necesidad de que concurriéramos a Juan Lacaze y que lo hiciéramos en nuestro vehículo. El 9 de agosto enviamos una nota respondiendo que ya habíamos ido a Juan Lacaze en tres oportunidades: el 29 y 30 de abril, el 2 de junio pasamos por allí después de la reunión de Anchorena y el 4 de junio lo hicimos con nuestro vehículo particular. Las condiciones que plantearon los vecinos fueron atendidas. A nuestro juicio, más que ir a Juan Lacaze, lo importante es decidir qué hacer, porque el tema principal no es que el Ministro vaya al lugar, sino cómo se solucionan los problemas.

En primer lugar, recomendamos las siguientes medidas: borrado de ejes y flechas en la zona del empalme, demarcando sólo los bordes; colocación de *flex band* en las longitudes de 120 metros, cubriendo la salida hacia Colonia; reubicación del refugio peatonal derrumbado; colocación de chevrones en la zonas de cambio de dirección; colocación de señales indicando zonas de obra y colocación de señales de límite de velocidad -45 kilómetros/hora- mucho más grandes que las habituales. Todas estas medidas se remitieron a la empresa Ramón Álvarez y, según nos han informado, fueron instrumentadas. Nosotros seguimos teniendo esta preocupación -fue una de las que tuvimos al inicio de nuestra gestión- así como también respecto de cuestiones emblemáticas como la Ruta N º 22 y la Ruta Nº 1 en los cruces de Rosario, Juan Lacaze y Tarariras.

SEÑOR PRESIDENTE.- Creo que mucho más con relación a Tarariras, que a Rosario.

SEÑOR MINISTRO.- Sí, por supuesto.

El lunes pasado, en el último Gabinete productivo, logramos que el Ministerio de Economía y Finanzas nos diera un aumento del tope de ejecución presupuestal de US$ 830:000.000. Asimismo, anunciamos públicamente que ese dinero se iba a destinar, entre otras cosas, a todos los trabajos relacionados con la perimetral de Nueva Palmira que, en un principio, solucionaría -mientras se construye la perimetral y se realizan las expropiaciones, que no son fáciles de resolver- lo relativo a la reparación del viejo pasaje, de manera que los camiones no pasen por las casas de los vecinos.

En segundo término, tenemos que buscar soluciones que eleven la Ruta Nº 1, frente a las entradas de Rosario y Juan Lacaze, y la Ruta Nº 22, es decir, lo que nosotros denominamos "intercambiadores", como los de las Rutas Nos. 8 y 11.

SEÑOR PRESIDENTE.- Sería como el nuevo tramo de la Ruta Nº 1 en Colonia Valdense, que fue elevado.

SEÑOR MINISTRO.- Sí, señor Senador.

Estas son las medidas que vamos a adoptar y, como todos sabemos, requieren un proyecto y una licitación -proceso que es tremendamente lento- pero contar con US$ 40:000.000 para iniciar los trabajos de obras que van a costar más de US$ 100:000.000 -esto también deben saberlo- permitiría dar una solución definitiva al tema. La información de que disponemos indica que el error humano fue un factor sustancial en los accidentes ocurridos aunque, por supuesto, esto no consuela a las familias. La instrucción dada a nuestros técnicos fue partir de la base de que los uruguayos violan sistemáticamente las disposiciones de tránsito, porque nosotros hacemos construcciones partiendo de la base de que los automovilistas, los conductores uruguayos, se van a guiar por los límites de velocidad establecidos y eso no es verdad. Hasta que no encontremos un sistema sancionatorio que duela, lo único que podemos hacer es analizar o incluir las variables de los procesos constructivos en esta situación, que se debe a un problema cultural de los uruguayos. Estoy convencido de que estas culturas se cambian a fuerza de multas, como sucede, por ejemplo, en Estados Unidos, donde nadie tira un cigarrillo a la vereda porque la multa es de US$ 500. De esta manera, las multas van generando un cambio en la conducta y en el patrón cultural de las personas. El problema es que nosotros no

tenemos la posibilidad de contar con un cuerpo inspectivo para controlar y multar en los casos que corresponda; esto también generaría una revolución porque, si bien lamentamos los accidentes, no hacemos nada para prevenirlos, máxime cuando los que mueren son jóvenes. Este es un tema que nos preocupa mucho, pues una de las principales causas de muerte en los jóvenes son los accidentes de tránsito y, en un país como el nuestro con un índice demográfico envejecido, tenemos que cuidar la vida de los jóvenes. También hay factores, como la educación, que demoran muchísimo en generar resultados y, mientras tanto, tenemos que tratar de que la gente no cometa infracciones. Con esto no vamos a asegurar que no haya más accidentes porque siempre alguno va a entrar mal, pero, por lo menos, reducimos la responsabilidad. Creo que con lo expresado hemos dado respuesta a los señores Senadores sobre el tema. En lo personal, más que hablar de la problemática, prefiero encarar las posibles soluciones.

SEÑOR PRESIDENTE.- Me parece positivo que eso se incluya y creo que construir puentes elevados daría una solución definitiva al problema. Yo, que soy bastante baqueano y transito frecuentemente por ese lugar, he observado que las radiales de Juan Lacaze y Tarariras están absolutamente oscuras, mientras que la radial de Rosario tiene una iluminación perfecta. No sé si los accidentes ocurridos fueron nocturnos, pero pienso que el hecho de iluminar va a dar un margen de seguridad importante.

SEÑOR SUBSECRETARIO.- Quisiera señalar que esta semana se publicó el llamado a licitación para iluminar las dos radiales.

SEÑOR PRESIDENTE.- A mi juicio, ese va a ser un cambio importante.

SEÑOR SUBSECRETARIO.- De todas maneras, no es la solución.

SEÑOR PRESIDENTE.- No es una solución definitiva, obviamente, pero en la noche allí es una boca de lobo y cruza mucha gente.

SEÑOR MINISTRO.- Nuestro sueño en este Período -que ojalá podamos cumplir, sabemos que hay algunas iniciativas en curso- es poder iluminar totalmente la Ruta Interbalnearia desde Colonia hasta Punta del Este. Estamos muy esperanzados en la aprobación de la ley de asociación público-privada, porque nos permitirá contar con algún instrumento para concretar este proyecto, que por ahora es un sueño, pero esperamos que en el futuro sea una realidad.

SEÑOR PRESIDENTE.- Habrá mucho consumo de energía eléctrica.

SEÑOR MINISTRO.- Sí, pero hoy tenemos a disposición tecnologías que pueden generar un ahorro. Hay algunas tecnologías con las que se está ahorrando hasta diez veces el consumo y existen otras que no utilizan energía eléctrica ni cableado. Con respecto a estas últimas, nos enfrentamos al problema del robo de los paneles solares. Digo esto porque actualmente tenemos paneles solares para el conteo de los vehículos y la reposición es cuantiosa. En lo personal, realmente no sé para qué pueden servir los paneles solares, pero lo cierto es que los roban, así como rompen las paradas. En las rutas también roban cables y transformadores y en algunos barrios, incluso, no se pudo inaugurar la luz porque habían robado el cableado.

SEÑOR PRESIDENTE.- Muchas gracias por la información recibida y vamos a comunicar las novedades a los vecinos que nos visitaron y plantearon su preocupación por esta temática.

Corresponde comenzar con el tema de AFE, motivo de la comparecencia del señor Ministro y asesores que lo acompañan.

Tiene la palabra el señor Ministro.

SEÑOR MINISTRO.- Si el señor Presidente me permite, me gustaría que hiciera uso de la palabra el Presidente de la Administración de Ferrocarriles del Estado, Contador Alejandro Orellano, quien ha venido acompañado del Vicepresidente, señor Juan Silveira, y del otro miembro del Directorio y amigo,

señor Mauricio Cusano. Para el Ministerio y, en particular, para quien habla, este Directorio, además de estar conformado por amigos, se destaca por su eficiencia y profesionalismo.

SEÑOR ORELLANO.- Antes que nada, quisiera decir que nos sentimos muy alagados por haber sido recibidos y poder exponer nuestra visión y los planes de acción que se proyecta llevar adelante en el próximo quinquenio.

Como comentario preliminar señalo que este trabajo se ha hecho de pleno consenso en el Directorio y ha sido articulado con una política de ida y vuelta, tanto con el Ministro, como con el Subsecretario. Intentaremos llevar adelante dicha política, tratando de implementar no solo las alternativas, sino -tal como señaló el señor Ministro- fundamentalmente las soluciones.

Como toda presentación, constará de una visión y una misión, es decir, cómo se visualiza la empresa a mediano y largo plazo. Nos referiremos a cómo visualizamos nosotros la función que hoy tiene AFE. Posteriormente, hablaremos sobre los objetivos macro que tiene planteados este Directorio, los valores organizacionales y, por ende, definiremos los objetivos estratégicos que surgen tanto de los valores organizacionales, como del plan en el que se indica la estrategia.

Asimismo, dentro de los objetivos estratégicos delineamos claramente tres puntos, que son las líneas fundamentales de acción: infraestructura, material rodante y gestión.

También haremos algún comentario sobre las gestiones con las autoridades públicas con las que hemos tenido el placer de tratar -vale destacar que el modo ferroviario sufre del mismo flagelo que mencionaba el señor Ministro: el robo- y, fundamentalmente, enfocaremos la gestión desde el punto de vista administrativo, operativo y comercial.

Esta exposición será participativa; algunos puntos los desarrollará quien habla y luego cederá el uso de la palabra a los compañeros para culminarla en forma conjunta y coordinada,.

Entonces, como primer punto, quiero hablar de la visión que nosotros tenemos de AFE, aclarando que al final entregaremos a la Comisión una copia en papel de esta presentación.

Se apunta a que AFE se constituya en un actor imprescindible en el mercado de carga masiva y en el transporte de pasajeros, integrando un sistema multimodal que ayude al país a convertirse en un centro logístico regional con conectividad en los puntos de intercambio fronterizos terrestres, aportando a la generación de la interfase tren-puerto.

Si bien puede parecer acotada, con esta visión estará encaminada, fundamentalmente, la gestión. Dentro de la política general que ha impuesto el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, con este plan se pretende que el Uruguay se constituya en el centro logístico regional en el año 2030 y, por lo tanto, el modo ferroviario -como una de las modalidades de transporte- tiene la necesidad de colaborar y coadyuvar en ese sentido.

La conectividad con los puntos tiene que ver, fundamentalmente, con la integración regional, que es a lo que se apunta, máxime con las buenas noticias que han surgido de que Brasil ha tomado medidas para restablecerla próximamente en Cacequí-Livramento. Al menos, queremos creer que estén dadas las definiciones correspondientes a la empresa ALL; este tema no es menor porque es el que va a permitir a Uruguay formar parte de un corredor bioceánico que una los puertos de los Océanos Atlántico y Pacífico. Ese gran corredor nos va a permitir estar vinculados con una carga con respecto a la que hoy -dicho esto en términos médicos- estamos “bypaseados” y constituye un elemento fundamental no sólo en la gestión comercial sino también en la política logística del país.

El tercer punto tiene que ver con la interfase puerto-tren, porque uno de los pilares del departamento de Rivera es la concreción del puerto seco, que no solamente generará valor al tema de la logística de la carga sino que también podrá potenciar una unión indisoluble entre el puerto y el ferrocarril.

¿Cuál es nuestra misión? ¿Qué es lo que hacemos, para qué está AFE? Apuntamos a realizar las actividades necesarias para el transporte de productos y personas -cargas y pasajeros- con los estándares de calidad. En algunas de las transparencias que siguen hablaremos de que apuntamos a la norma **ALAF 5-026**, que es la que determina cuáles son los parámetros; esta es una decisión que corresponde a un organismo internacional y, por lo tanto, a la hora de concretar la rehabilitación, Uruguay se ajusta a ese tipo de parámetros.

También pretendemos desarrollar un equipo humano capacitado y comprometido con la gestión. Indudablemente, este es un elemento fundamental y prioritario de cualquier desarrollo organizacional, en virtud de que el recurso humano constituye la base de cualquier planteo. Como se dice habitualmente, con los trabajadores es una cosa, pero sin ellos es otra, y nosotros optamos por avanzar con los trabajadores, procurando alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión, reconociendo nuestro compromiso como empresa pública.

Si bien esto se puede tomar como una declaración, es saludable anteponer esta imposición de eficacia y eficiencia en cada una de las acciones, porque tratar de lograr los objetivos con el menor gasto de recursos tiene que ser el norte de toda empresa pública, coadyuvando todos a alcanzar la meta del Estado, que es racionalizar los recursos.

Entonces, surge el concepto de empresa ferroviaria estatal como unidad económica, donde capital, trabajo y dirección se combinan para prestar un servicio general de valor. Esta es la definición económica de empresa, pero le agregamos el concepto de estatal, porque es un instrumento en la política de desarrollo que lleva adelante el Gobierno. En cuanto a los objetivos macro que, de acuerdo con esta misión y visión, nosotros visualizamos para llevar adelante, debemos decir que queremos posicionar a AFE como una empresa que aporte a la cadena logística. Hoy la industria logística ha tenido un desarrollo sumamente importante y lo va a seguir teniendo en forma sostenida, tal como lo denota el crecimiento del PBI y el hecho de que el componente agropecuario tiene una incidencia cada vez mayor. Si todos mejoramos las actividades conexas al transporte -tanto las relativas a la madera como a productos de gran volumen, como arroz, cebada o combustible- lograremos mayor eficiencia porque, aun cobrando lo mismo, podría ser mucho más redituable.

Asimismo, consideramos necesario integrarse a un sistema multimodal para convertir al país en un centro logístico regional. Si conseguimos que el tren forme parte de una política de transporte, muchos productos tendrán que visualizarse en una conjunción tren-camión. Esa es la mejor solución que se le puede dar al cliente que, en definitiva, es el que manda y opta por qué medio quiere transportar. Primero hay que lograr capacidad, calidad, eficiencia y buena tarifa, para luego solucionar problemas.

Por otra parte, debe ser pilar fundamental e interface ferrocarril-puerto, por ese especial vínculo que se da. Evidentemente, una llegada al puerto por tren, como existe en el de Montevideo y en algunos del litoral, tiene una ventaja comparativa importante.

Promover la integración regional y concretar el corredor bioceánico es formar parte del continente, lo que hoy no se da.

También hay que maximizar las externalidades del modo ferroviario, es decir las ventajas que le puede denotar a la sociedad como tal. Sin ningún espíritu polémico ni entrando a contraponer un modo sobre otro, es un hecho objetivo que apostar al modo ferroviario para transportar productos de gran volumen permite que el Estado pueda invertir menos recursos para el mantenimiento de las carreteras; a su vez, preserva el medio ambiente, porque hay menos emisiones de gases; además, tal como lo planteó el señor Ministro, con esta apuesta se logra una mayor seguridad, dado que cuando el tráfico en las rutas es pesado, la posibilidad de accidentes es mayor.

Con respecto a los valores organizacionales y de gestión, teniendo en cuenta los objetivos mencionados, podemos decir que AFE, a través de su Directorio, se compromete y hará todos los esfuerzos necesarios para implementar las actividades y medidas correspondientes a fin de realizar los transportes, buscando niveles de excelencias y priorizando la satisfacción del cliente y valorizándolo no

por el hecho de que esté “jugado” -entre comillas- al tren. Realmente, hay que atender al productor concibiendo el modo ferroviario de una forma eficiente y creíble para que, cuando lo analice y piense cómo va a sacar su producción al exterior y a la planta, considere al tren como una opción real, rentable y, sobre todo, cumplidora.

Asimismo, hay que promover la participación del personal en los cambios de la estructura organizacional, lo que implica llevar adelante una serie de cambios consensuados -como se va a explicar a continuación- en la concepción y en la cultura organizacional. No olvidemos que en las últimas décadas no ha habido prácticamente inversión en la empresa ferroviaria y, por tanto, el nivel de motivación no es el mejor. No obstante ello, en la medida en que se establezca un objetivo y un rumbo claro, la participación por los canales e instancias correspondientes -para pensar en forma plural las soluciones y ejecutarlas- va a ser efectiva.

En último término, no es menor el establecer una política fluida de proveedores para lograr una relación más conveniente, pues la que hoy existe es un poco particular debido a que los repuestos de las locomotoras son extremadamente específicos y tal vez algunos ya no existan en el mercado. En este sentido, recuerdo a los señores Senadores que las locomotoras más modernas que tiene AFE datan del año 1893 y de la década del sesenta o setenta. Entonces, muchas veces no es suficiente pedir el repuesto solo con el código, sino que hay que enviar además una foto porque los códigos y modelos han cambiado. De cualquier manera, esta situación nos ha permitido lograr un protocolo de gestión que seguramente dará sus resultados.

Es importante resaltar que siempre se realiza un análisis FODA para examinar el contexto externo -esto es, oportunidades y amenazas- y también el interno -fortalezas y debilidades- del modo ferroviario.

En cuanto a las fortalezas, podemos apreciar que hay un importante desarrollo en los centros de producción en el área de influencia, la granelera, como así también a nivel fluvial e industrial en el eje de la Ruta Nº 5, en el corredor de Tacuarembó y Rivera; a su vez, aspiramos llegar a Fray Bentos y al litoral. Por las propias características de nuestra empresa de transporte, debemos tener actividades conexas con empresas de logística y con otros transportes, de modo de lograr un acuerdo multimodal que nos permita precisar una etapa de carga y de descarga. No olviden los señores Senadores que para cargar por el tren desde la unidad de producción -ya sea madera de un monte o los productos de una fábrica- salvo que se encuentre a la vera de la vía -como es el caso de un emprendimiento que ya existe en Tacuarembó- es absolutamente necesario contar con otros medios de transporte.

Con relación a las debilidades, debemos decir que existe una política comercial sin proyección -este es uno de los puntos fundamentales que motiva el cambio de gestión- porque, simplemente, se trata de dar satisfacción a los clientes según los requerimientos que expresan, sin la exigencia de pensar o proyectar cuáles son sus necesidades. Con el paso del tiempo, estamos teniendo un estado deficitario de los activos; hay ausencia de procedimientos eficaces y eficientes, por lo que estamos tratando de cambiar los reglamentos y los protocolos de acción.

En cuanto a la tecnología, AFE está muy atrasada debido a que es totalmente obsoleta. Cabe señalar que el Directorio ya inició un proceso de control preliminar por rastreo satelital con GPS; concretamente, se trata de cinco locomotoras y dos camionetas que circulan por distintas vías, monitoreadas por nosotros y que nos informan a qué velocidad se trasladan y dónde se detienen. En definitiva, se trata de lograr un mayor control de la estructura ferroviaria actual, con las herramientas que nos proporciona la tecnología.

Por otro lado, enfrentamos una imagen empresarial y comercial deficitaria y deteriorada. Muchos de nuestros clientes aceptan transportar su mercadería por medio de AFE por un tema de costos, pero cuando se les plantea cuáles son sus objetivos y hacia dónde se dirigen, antes que nada quieren -con toda lógica, y quien habla los comprende- que se les ofrezcan certidumbres y señales, como ha sido, por ejemplo, la reparación de la vía en la Estación Pintado, en el departamento de Florida, que resultó absolutamente alentadora para el mercado.

Otro aspecto a informar es que se cuenta con una plantilla de personal envejecida y poco apta para los cambios. Más adelante, el compañero Silveira se referirá a la composición actual de los 1.071 funcionarios, al promedio etario y a las franjas del personal de AFE. En el terreno de las oportunidades, es decir, dentro del contexto externo, ¿cuál es el atractivo que tiene AFE? La demanda potencial que posee el modo ferroviario. En este sentido, hay tres situaciones que realmente motivan y legitiman la inversión en este sector: la actual demanda insatisfecha de los clientes, la proyección de negocios nuevos que ya están planteados y, por último -pero no menos importante, porque constituye uno de los porcentajes de captación de tráfico más grande- lo relativo al tema forestal. En este último caso, en la medida en que se asegure que la infraestructura recorre determinados lugares y lo hace a tiempo, el transporte de ese tipo de productos por tren es, sin dudas, mucho más rentable.

Cabe señalar que hay una política del Gobierno dirigida a la promoción de la industria logística y -tal como mencionamos anteriormente- a la interconexión regional de Rivera- Livramento con Salto-Concordia, porque tienen la misma trocha. Cabe aclarar que la trocha es la distancia entre los ejes. Por nuestra parte, tenemos una trocha estándar que es de 1435, mientras que Brasil tiene una trocha métrica. Pero la línea Salto-Rivera, que es la que está vigente, tiene igual trocha que nosotros e, incluso, hace algún tiempo por allí se recibía transporte de Paraguay. A su vez, otra opción que se está estudiando es la de la hidrovía de la Laguna Merín, con el Puerto de La Charqueda.

La amenaza que visualizamos es que el marco legal es inadecuado para los tiempos que corren. Por eso, creemos necesario modificar la Carta y, sobre todo, los reglamentos y la concepción que se tiene sobre este aspecto. Otro gran tema -que va de la mano- es que, dada la dificultad que existe con relación al financiamiento de la infraestructura, a fin de captarlo es preciso utilizar las herramientas que son de uso público por parte del Gobierno.

Ahora vamos a ingresar en un tema de política de calidad, que está relacionado con los objetivos y los valores. Dado que el Director Cusano es quien ha trabajado muy fuertemente este punto, le pediría que hiciera algunos comentarios a ese respecto.

SEÑOR CUSANO.- En pocas palabras, e intentando no aburrir a los señores Senadores, vamos a explicar lo que significa el concepto de calidad desde el punto de vista de un Ente del Estado que, en realidad, no tiene por qué ser distinto al de cualquier empresa privada, integrada y dirigida por uruguayos.

Concretamente, en el Ente hemos visualizado cierta desidia y falta de voluntad para llevar adelante emprendimientos, por muchos motivos que no voy a enumerar, aunque si los señores Senadores lo requieren, puedo dejarles la información.

Estamos ante un Ente que no puede cumplir con lo que debe hacer, lo que genera insatisfacción pública y la crítica de los funcionarios. Parece que estuviera suspendido en el tiempo: no está muerto pero tampoco está vivo. Los programas de reactivación que hubo fallaron o no fueron lo suficientemente fuertes como para lograr salir adelante.

Una hipótesis sobre la que los funcionarios pueden pensar, es que esta nueva Administración es más de lo mismo y se va a aburrir; que, como siempre, llega un Directorio, propone algunas cosas, entra en el letargo y todo continúa tal como está. Tampoco se manifiesta abiertamente el sentido de pertenencia. En este sentido, una de las cosas que hemos querido manifestar en las notas que presentamos es que, probablemente, en su fuero interno los funcionarios se sientan desprestigiados, ya que no es lo mismo pertenecer a UTE, ANTEL o ANCAP -que, en cierta medida, dan prestigio por los proyectos que realizan y el desarrollo que tienen- que a AFE, donde si se declarara la esencialidad del Ente, la opinión pública no se daría cuenta porque nadie le presta atención. Además, existe la convicción de que las cosas no se pueden cambiar. En algunas gerencias se dice, por ejemplo: “Tengo 3 ó 4 funcionarios y 2 están enfermos”. Asimismo, la falta de confort en la que los funcionarios se desempeñan actualmente, sea porque se desdibujó el cuidado del trabajo o porque no se sienten valorados, hace que se ocupen de cosas ajenas a las tareas que deben realizar para la Administración. En la recorrida que hice por Peñarol advertí que había personal que estaba realizando cualquier tipo de trabajos en los talleres sin que nadie controle y les diga que eso no está bien ya que ahí deben cumplir con el trabajo de AFE. Quizá haya mucho tiempo ocioso y posiblemente se

encuentren varias razones para que eso ocurra: no hay materiales ni repuestos, etcétera. Lo que sucede es que no hay presupuesto para esos insumos. Esto lleva a la conclusión de que sin capital de giro se va a la bancarrota. No hay iniciativa para mejorar en nada. Hemos mantenido reuniones con los gerentes, a quienes se les ha solicitado una planificación, un ítem de control de gestión con un detalle de cómo la llevarían adelante y, sin embargo, no hemos recibido ni una sola respuesta. Debido a ello este Directorio tuvo que tomar medidas drásticas que afectan el bolsillo porque entendimos que no teníamos otra alternativa que aplicarlas. También decimos que sin los gerentes es imposible llevar adelante cualquier política porque el Directorio solo no puede estar en todos lados, más allá de que con el Presidente y el Vicepresidente nos pusimos de acuerdo en que cada uno tome las áreas en que se siente más cómodo para vigilar, con ojo de general, que se lleve adelante lo que establecemos. En el día de hoy dijimos a los gerentes que sabemos hacia adónde vamos; nos equivocaremos o no, pero tenemos un rumbo fijo. Quien nos quiera acompañar puede hacerlo pero no vamos a permitir, bajo ningún concepto, que se pongan palos en la rueda para evitar que transitemos nuestro camino. El Senado, la Cámara de Representantes o la opinión pública podrán decirnos que nos equivocamos por hacer, pero no porque no intentamos hacer algo.

El gran tema que debemos atender es el de la mente. Si no logramos hacer un cambio cultural en la empresa, no vamos a poder modificar absolutamente nada. Un cambio cultural significa cambiar mentalmente, pensar no en un giro de 90º sino de 180º. Hoy en día tenemos la cultura de la conformidad, de la rutina, de pensar en un día más para la jubilación, de dejar que las cosas pasen, donde la noción y el concepto de servicio no están presentes, donde el costo no es un factor importante -no tenemos establecido qué vamos a gastar, en qué ni cómo; lo hacemos y después vemos cuánto salió- la cultura de la fragmentación: me ocupo de lo mío sin mirar la repercusión que eso tiene en el resto de la empresa. ¿Por qué este cambio cultural nos va a llevar a un cambio de gestión? Porque vamos a implantar la calidad en todo lo que hagamos. Vamos a hacer lo que escribimos y escribiremos lo que vamos a hacer. Todos tendrán claro qué es lo que debe hacerse en AFE. Con tal fin, vamos a redactar procedimientos, se van a elaborar ítems de control, metas, objetivos y cumpliremos con el Decreto N° 291/07 -que en AFE no se estaba cumpliendo- relativo a la Comisión de Seguridad. Se trata de una Comisión de Seguridad que debe funcionar por el bien de todos: del Ente, del Estado, de cada uno de sus integrantes y de quienes utilizan el servicio de AFE. Hay que cambiar la cultura del *statu quo* -el pensar "dejemos todo como está", y me refiero a la mayoría de los proyectos, es una moda que va a pasar- la cultura en donde no existe el concepto de valor agregado por la tarea desempeñada. ¿Qué tenemos que hacer para cambiar esto? Se necesita alinear a las personas con un proyecto creíble, que mueva las estructuras y permita, a partir de él, una reingeniería mental; que sea parte de la estrategia de administración, con una declaración expresa de que ese es uno de los caminos a instrumentar; que logre resultados por el involucramiento de las personas y que los éxitos sean compartidos: que las personas sientan que están haciendo cosas valiosas para lograr resultados en la empresa -así sea desde mantener la limpieza de un local o de un vagón, hasta la reparación de una locomotora-; que ese proyecto no refiera a personas sino a la forma de hacer las cosas y que motive a alinearse a él porque es el proyecto el que tira para adelante; y, a la vez, que el mismo se realimente.

Actualmente, AFE no tiene una ficha de evaluación de sus funcionarios. El gerente de Recursos Humanos no sabría qué contestarme si le preguntara sobre el comportamiento funcional de cualquiera de los integrantes de nuestro personal porque no existe un control. Por ejemplo, mientras no se produce la inasistencia de los funcionarios, no tenemos cómo saber cuál es el ausentismo, a quién se le pagó y cuándo se efectuó el pago. Estamos en el siglo XXI y seguimos realizando las liquidaciones en la planilla llamada 60/10, cuyo llenado es a mano. Bastaría, simplemente, con estar insertos en un "intranet" para agilizar estas tareas y que la comunicación sea más fluida.

El Directorio aspira a lograr cambios a nivel cultural y en el sistema de gestión apuntando a la calidad. Para eso, uno de nuestros propósitos es que AFE logre la certificación de la norma ISO 9000 antes de finalizar el quinquenio; esto nos obliga, obligará a nuestros clientes y nos permitirá desarrollarnos con conceptos de calidad. Queremos que el tramo de la vía que une a Montevideo con Rivera cumpla con la certificación ISO 9000, lo que implica que todo el sistema y quienes trabajen en él tengan procedimientos claros y concretos.

Este cambio es mucho más profundo que lo que podamos desarrollar en el día de hoy. Para que los señores Senadores tengan una idea, necesitamos 600 horas de capacitación si queremos

llegar a realizar un cambio cultural y de sistema de gestión. Una de las primeras acciones que tenemos que tomar es tratar de convencer a los de arriba, me estoy refiriendo a los gerentes. Todo cambio cultural empieza por la cabeza, si no cambiamos la cabeza es muy difícil que el cuerpo reaccione hacia dónde uno quiere ir.

Como ha dicho el señor Ministro, hay que entender que AFE no compite, sino que se complementa con el sistema de transporte carretero. Los camiones no van a desaparecer de las rutas pero no podemos permitir que ese sistema de transporte crezca al punto de que se produzca un mayor desgaste en su infraestructura vial, donde exista más peligrosidad, se incremente la accidentalidad y produzca mayor emisión de CO2. ¿Qué proponemos? Colocar estratégicamente cinco o seis centros de acopio que lleven a transportar el camión sobre las vías del ferrocarril. Quiere decir que si el camionero quiere dormir cinco o seis horas, sube al camión, lo cargamos encima del ferrocarril y lo dejamos donde quiera. Ello nos va a permitir lograr una menor contaminación, la venta de bonos verdes y poder negociarlos a buen ritmo.

Esto es, a grandes rasgos, lo que estamos tratando de implementar. Hemos intentado aportar desde nuestro conocimiento en recursos humanos, en sistemas de gestión, en implantación de sistemas 9000, 14000 y 18000 y, en la medida de nuestras fuerzas y de lo que se nos permita, aspiramos a llevar adelante el cambio cultural en AFE, que no es poca cosa. AFE debe volver a ser, en el Uruguay, el buque insignia del transporte de carga. En eso estamos y hacia allí vamos.

SEÑOR ORELLANO.- El señor Cusano nos ha allanado el camino, por lo que le agradecemos y supongo que los señores Senadores también. Por lo tanto, el objetivo de gestión está claramente determinado: un cambio institucional de la base. Como siempre dicen todos los médicos, en primer lugar es necesario realizar el diagnóstico y luego viene el tratamiento. Hoy el diagnóstico está hecho -por lo menos se ha relevado con mucha conciencia- y lo que nosotros proponemos, a partir de esto, son las grandes líneas de acción para el quinquenio.

Los objetivos estratégicos están vinculados a los siguientes aspectos: infraestructura; material rodante tractivo y remolcado; locomotora, coches y vagones. Al pie de cada uno de los *slides* se pueden apreciar los modelos que AFE tiene hoy: por ejemplo, tenemos una locomotora Serie 2.000, un coche motor, etcétera. También apuntamos a un cambio de gestión administrativa, operativa y comercial y actividades con poderes públicos.

La red ferroviaria del Uruguay hoy abarca 1.700 kilómetros; otrora eran 3.000, por lo que estamos en un 57%. El trabajo que está en ejecución es en el tramo comprendido entre Pintado y Rivera. Las vías que están en estado crítico corresponden a los tramos comprendidos entre Algorta y Fray Bentos, Piedra Sola y Tres Árboles, y la parte que va a Río Branco. Las vías en estado regular son aquellas que se siguen utilizando hoy pero que, sin duda, van a requerir una rehabilitación. Y los tramos fuera de uso son los 1.300 kilómetros que corresponden a la diferencia entre 3.000 y 1.700 que les mencionaba. Concretamente, estamos hablando de los tramos que van de Salto a Bella Unión y Artigas, el ramal entre Mercedes y San José, la línea que va a Colonia, la línea que va al Este, el tramo que va a Trinidad, el tramo de Nico Pérez a Melo y la línea del 329.

Con respecto al trabajo en ejecución, se trata de un acuerdo que comenzó en octubre de 2009, entre AFE y CFU -Corporación Ferroviaria del Uruguay- para realizar 422 kilómetros. Al día de hoy ya se han destinado $ 604:250.000, que se vienen ejecutando. En concreto, estamos hablando de dos tramos: de Pintado a Chamberlain se cambian durmientes y de Chamberlain a Rivera se cambian rieles y durmientes. En cuanto a la etapa de rieles, llevamos, al día de la fecha, más de 110 kilómetros de un total de 280, lo que constituye un 40%. Con enorme satisfacción les digo que se terminará en tiempo y forma, a principios de junio del año 2011. Y de los más de 85.000 durmientes que se van a colocar, estamos en un 35%. A pesar de que trabajar con rieles es más pesado, los trabajadores son más “baqueanos”, como dicen afuera, por lo que han encontrado un rendimiento mucho mayor. No obstante, como las cuadrillas que trabajan en rieles terminarán antes, en ese momento esos trabajadores se van a juntar con los otros, lo que permitirá finalizar esta primera etapa antes de junio.

SEÑOR PRESIDENTE.- ¿Eso lo está haciendo, directamente, el Ente?

SEÑOR ORELLANO.- Eso lo está haciendo la Corporación Ferroviaria del Uruguay a partir de un acuerdo realizado por AFE con la CND en el año 2007. Por lo tanto, la CFU tiene la responsabilidad y la concesión de este ramal para la construcción, rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura ferroviaria.

Advierto a los señores Senadores que traje un informe relativo a la CFU porque imaginé preguntas de este tenor. Por supuesto que quedo a las órdenes -no quiero abusar del tiempo- para contestar las consultas, y para ello dejo, con mucho gusto, la dirección de mi correo electrónico.

Volviendo a la pantalla, se puede observar una descripción -que ya comenté- de cuál es la infraestructura, el estado crítico, los tramos, las distancias, el estado regular y el estado aceptable de las vías, así como el reforzamiento de los puentes. En definitiva, estamos hablando de la rehabilitación de la red y de los trabajos en ejecución. Respondiendo a la pregunta del señor Presidente -y como ya lo dije al principio- los trabajos, tanto de infraestructura como de material, tienen que responder a estándares internacionales de calidad, es la clase vía 3 s/norma ALAF 5-026, que prevé que el transporte de carga sea 40 kilómetros en la hora, la cual es aceptable regionalmente. Estamos hablando de la carga que se prevé en la región -no nos comparemos con la realidad de Europa ni de otros lugares, donde el desarrollo es más grande- tanto en Brasil como en Argentina y en alguna zona de Perú. La gestión de rehabilitación y supervisión de las inversiones en infraestructura y contratación del personal con financiamiento estatal se canaliza a través de la Corporación Ferroviaria del Uruguay, pero con el *know how* y el conocimiento técnico que aporta AFE. Es una operación conjunta.

¿Cuáles son los impactos económicos y ambientales de este tipo de trabajo, que realmente justifican y fundamentan pensar en duplicar o realizar tareas de similar índole? La disminución de los costos, la operación y el mantenimiento de carreteras y la generación de puestos de trabajo. Quiero comentar que esta obra ha generado 300 puestos de trabajo en las zonas donde se realiza la tarea. Este fue uno de los aspectos que previeron la CFU y AFE. Se realizaron sorteos y, por ejemplo, en Tacuarembó, en el primer frente que se instaló, los trabajadores pertenecían a ese departamento para, de alguna manera, generar allí una suerte de mejora en la calidad de empleo y en la economía local.

Otros impactos son el ahorro en combustible, la reducción de emisiones del CO2 y la disminución de la congestión en los centros poblados. Para que tengan una idea, por Fray Bentos pasan más de 300 camiones.

Hay una justificación comercial y financiera. La comercial, sin duda, se refiere a 1:400.000 toneladas, pero cuando se recupere la red -como está previsto para el quinquenio- el objetivo del Directorio -de acuerdo a las políticas que va a llevar adelante- será superar los 3:000.000 de toneladas de carga. La otra justificación tiene que ver con que la relación egresos e ingresos le va a dar el equilibrio que hoy no tiene.

Entonces, este sería el primer objetivo; el segundo se refiere al material rodante, locomotoras y vagones. Al respecto, será el Vicepresidente de AFE -que es netamente ferroviario, ya que creo que tiene más de 35 ó 38 años en el Ente- quien brindará la explicación correspondiente.

SEÑOR SILVEIRA.- En primer lugar, desde la restauración a la democracia hemos estado debatiendo muchas veces sobre el tema ferroviario, y puedo decir que como trabajador y como sindicalista discutí varias veces este asunto en distintos ámbitos. Lo que hemos visualizado, como producto de nuestra propia experiencia, es que el modo de transporte ferroviario debe formar parte de una política de Estado que trascienda un partido político y un Gobierno. En ese proceso, hay una evolución y una maduración y, por eso, creemos que esta coyuntura es propicia para implementar una política de esa naturaleza a mediano y largo plazo. Sin lugar a dudas, todo lo que hagamos debe estar orientado a cumplir con nuestra responsabilidad como integrantes del Directorio en este quinquenio, pero aspirando a un horizonte mucho más lejano. No olvidemos que lo que se hace en el ferrocarril es mucho más permanente y uno no se puede equivocar; de lo contrario, no se debe transitar en ese sentido.

Este es un primer elemento dentro de las proyecciones que nos planteamos. Aquí se ha señalado lo que significa la orientación del tramo Pintado-Rivera que se viene desarrollando pero, seguramente, en una segunda etapa -teniendo en cuenta lo que puede suceder con el puerto seco en Rivera- habrá que proyectar una doble vía y reforzar el puente para que soporte 18, 22 ó 25 toneladas por eje, debido a la dimensión de lo que va a significar el tema del transporte en esa zona. Asimismo, habrá que pensar en rectificar los trazados de la línea férrea, dado que actualmente tiene 563 kilómetros hasta Rivera, cuando por la Ruta 5 son 500 kilómetros. Queremos aportar estos elementos pensando en una política de Estado en la que acuerden todos los actores políticos, para llevarlos adelante.

Antes de mencionar los aspectos relativos a la locomotora, quisiera plantear la situación de los funcionarios de AFE, sobre todo en lo que tiene que ver con su edad. AFE tiene 1.071 funcionarios y, restando los 160 que ingresaron en el último quinquenio, el promedio de edad es de aproximadamente 54 años -bastante alto-; además, la cantidad de funcionarios con 57, 58, 59, 60 y más años de edad es sumamente importante. ¿Por qué señalo esto? Porque los señores Cusano y Orellano mencionaron que a veces cuesta realizar cambios, sobre todo cuando, en muchas ocasiones, se trabaja como en la época de los ingleses. Es importante introducir avances tecnológicos pero, ciertamente, tenemos algunas dificultades para llevarlo a cabo debido a este escenario que quería plantear. Ese es uno de los grandes problemas que tenemos.

SEÑOR PRESIDENTE.- ¿Cuántos Gerentes tienen?

SEÑOR SILVEIRA.- Hay entre nueve y diez Gerentes, algunos de los cuales tienen cierta proyección de liderazgo y otros que, simplemente, administran una situación, tal como planteó claramente el señor Cusano. Pretendemos cambiar sustancialmente la visión, la gestión y, con certeza, a muchos Gerentes, porque es obvio que AFE no resiste seguir en la inercia en que se encuentra al día de hoy. Insisto en que debe haber cambios importantes para que se dé este proceso de definición que expresaba el señor Orellano, a fin de que, al culminar el quinquenio, podamos decir que hemos cumplido o, por lo menos, poner en conocimiento de la opinión pública lo que se hizo y lo que quede por hacer. Estamos decididos a transitar hacia un objetivo de calidad, eficiencia y mejora de la empresa.

Uno de los grandes problemas de AFE, más allá de lo que tiene que ver con la infraestructura, es el que refiere a las locomotoras y los vagones.

En su momento, se decidió hacer compras a precio de chatarra en los lugares del mundo donde nos podían vender. Pero comprar esta clase de materiales muchas veces nos significó tener elementos muy heterogéneos y, en algunas oportunidades, no fue factible formar tren en bloque porque no siempre las locomotoras y los vagones podían ir juntos. Con respecto a ese primer proceso de uniformización en el tema de los vagones voy a poner un solo ejemplo. Hay trenes con frenos de aire comprimido y otros con frenos de aire comprimido y vacío, como los que hoy tenemos. Las locomotoras y algunos vagones pueden ir con unos y no con los otros, y viceversa. En este sentido, se ha iniciado un proceso de uniformización para que todo quede en la misma situación.

Por otro lado, tenemos tres tipos de locomotoras: la locomotora francesa ALSTHOM Serie 800, las locomotoras eléctricas canadienses de 2000 caballos de fuerza, que fueron traídas en la década del noventa, y las locomotoras ALCO Serie 1500, diesel eléctricas, que se compraron en la década del cincuenta.

En este proceso de compra de locomotoras ha habido una total discontinuidad en lo que tiene que ver con el acceso a los repuestos. Esto ha provocado que nuestro parque tractivo se viera muy menguado y que muchas veces AFE no pudiera cumplir con la demanda de cargas; en efecto, la Administración tiene una demanda de cargas insatisfecha por falta de locomotoras. Inclusive, contamos con locomotoras que deben readecuarse al nuevo sistema. A fin de que los señores Senadores puedan entenderlo, les cuento que cuando tenemos un tren en la Estación Carnelli haciendo maniobras y una locomotora prendida con 800 caballos de fuerza, con un motor que consume combustible solo para llevar vagones vacíos, utilizamos mucha más potencia que la necesaria para realizar esas tareas.

En el proceso de repotenciación que estamos planteando, tenemos las siguientes alternativas. Por ejemplo, manejamos la posibilidad de ubicar un elemento bimotor que nos permita, dependiendo de la capacidad de arrastre, utilizar uno u otro motor en función de la carga que se transporte. De esta manera, se ahorra combustible y se utiliza la fuerza necesaria para los vagones que estamos transportando.

Por otra parte, hemos planificado repotenciar 19 locomotoras a los efectos de alcanzar un índice de confiabilidad del 85%, pues hoy tenemos un índice del orden del 55% al 60%.

Se proyecta comprar, por lo menos, 12 locomotoras entre los años 2012 y 2013, tiempo en el que el elemento de potencialidad de la carga va a ser mucho mayor. Al utilizar locomotoras repotenciadas estaremos ahorrando cerca de US$ 28.000 en combustible por año y por locomotora. Si multiplicamos esta cifra por las 19 locomotoras, el ahorro sería de alrededor de US$ 530.000 en combustible.

En este proceso estamos planteando distintas alternativas. Estamos viendo la posibilidad de comprar una máquina diesel eléctrica a Estados Unidos y otra a China. En realidad, estamos analizando las distintas posibilidades para encontrar los mecanismos necesarios que nos permitan repotenciar las locomotoras.

El tema de las locomotoras se agrega al de los vagones. Seguramente vamos a necesitar una cantidad de vagones -de los que obviamente hoy no disponemos- para satisfacer la demanda. De esta manera, nos permitiremos cumplir el ciclo de vagones y, a su vez, tendremos el número adecuado a la demanda, que seguramente estará concentrada en el transporte de contenedores y madera, que se realiza mediante vagones plataforma. Tenemos una orientación en ese sentido y proyectamos comprar un mínimo de 300 vagones de distinta clase para completar este parque y contar en este quinquenio con las máquinas y los vagones necesarios para desarrollar estas tareas. A su vez, AFE tiene un servicio metropolitano de pasajeros, que es bastante limitado, con muchas carencias, pues tenemos coches motores del año 1938 y en los salones falta el mantenimiento adecuado. Además, se está viendo la posibilidad de comprar coches motores o de doble comando que nos permitan continuar con lo que hoy ya se ha iniciado, que es el transporte multimodal con el transporte metropolitano en el área, para tener un servicio medianamente adecuado. En este marco, nosotros señalamos que tanto las vías, las locomotoras, el material remolcado -que son los vagones- como los coches motores para el servicio de pasajeros, son parte de un todo, junto con el tema de la gestión.

SEÑOR ORELLANO.- Como señalamos antes, la parte fundamental de los cuatro objetivos son la infraestructura y el material rodante, tema que ya quedó claro.

Voy a referirme al tercer tema que es la gestión, que no es menor porque está directamente relacionado con la infraestructura y el material rodante. Estos temas hay que concebirlos debidamente entrelazados, porque de nada vale tener una nueva vía y material si nuestros procedimientos no son los adecuados; lo mismo sucede al revés, porque si tenemos procedimientos y no contamos con vía, de nada sirve. Pero, lo fundamental es resaltar las ideas fuerza que aquí se han mencionado, como puede ser la estructura organizacional y la nueva gestión; esta tiene que ser eficiente, tratando de racionalizar los recursos, optimizar y buscar un nivel que eleve los estándares. También vamos a efectuar una política de recursos humanos -según las manifestaciones del director Cusano, relativas al cambio de la gestión- enfocados en la formación y en la innovación tecnológica, pues hemos visualizado una carencia en este aspecto; sabemos que en plaza hay herramientas y está previsto implementarlas. Además, nos interesa todo lo relativo a la racionalización de costos operativos, a la suscripción del compromiso de gestión con el Ministerio de Economía y Finanzas -que no es un detalle menor- a la realización y el compromiso de indicadores de gestión, para que no solamente sea una cuestión que el Directorio quiera implementar sino también para que haya elementos medibles, mensurables y totalmente racionales, a los efectos de que un tercero externo pueda analizar la evolución o involución de la gestión de la empresa, así como una política de comunicación interna y externa.

Otro aspecto a considerar es la gestión operativa -que, fundamentalmente, está sobre el tema de los reglamentos operativos, tal como se señaló- la nueva autorización de uso de vía, que es lo

que permite transitar y dar seguridad entre los tramos, pues necesitamos un seguimiento satelital para modernizarnos. En este sentido, cabe destacar que ya comenzamos con esta modernización, pero hay que desarrollarla e implementar el software correspondiente.

En cuanto a la gestión comercial, quiero señalar que estamos implementando un nuevo logo para dar una nueva imagen. Esto tiene que ver con que si estamos generando nuevas bases de una empresa, esta tiene que ser identificada con un logo que pueda ser reconocido por la opinión pública -a través de sus locomotoras, vagones, estaciones y sus banderas- y que sea visible. La semana que viene es el Día del Patrimonio -están todos invitados a participar de las actividades- y es ideal para que reconozcan el nuevo eslogan, que es: "AFE en movimiento por un país en crecimiento". Actualmente hay una enorme cantidad de viviendas y casas, a lo largo y ancho del país, que forman parte del patrimonio. La idea es hacer un control para, llegado el caso, gestionar un fideicomiso bancario que permita la obtención de un financiamiento o que pase al mercado de arrendamiento y obtener un recurso genuino que hoy no tiene.

Ahora me voy a referir a la demanda de carga futura. Concretamente, en la lámina aparece la estimación proyectada para los años 2009 al 2023. Estamos hablando de carga forestal y no forestal. Los señores Senadores podrán observar que en la lámina aparecen picos altos que responden a los ciclos de los bosques, pero también hay una base que no decae. ¿Cuál es el objetivo de la carga? Captar el 50% del mercado de transporte forestal en las distancias de largo plazo -estamos hablando de más de 200 kilómetros-; al 100% de la demanda insatisfecha de los actuales clientes se le va a dar combustible, cemento, madera, contenedores y madera agregada que viene de Tacuarembó; captar el 30% del transporte del puerto seco que se implementará a través del departamento de Rivera y, por último, captar un 30% de la producción granelera.

Como podrán observar los señores Senadores, en el flujograma actual la cifra actual es de 1:300.000 o 1:400.000, según los diferentes tramos de la vía, que es por donde pasa la mayor cantidad de carga. Con respecto al tráfico proyectado, tiende a superar los 3:000.000.

Vamos a mencionar, en forma sintética las actividades con los Poderes públicos que están regidas por el artículo 20 de la Ley Nº 18.191 de los Cruces de Vías Férreas. Hay una disposición específica de la Ley de Tránsito pero, lamentablemente, no solo con la ley se impiden los accidentes y, obviamente, tendremos que implementar, junto con la Unidad Nacional de Seguridad Vial -Unasev- alguna política al respecto.

También quiero señalar que hemos sufrido robos permanentes de durmientes y rieles, lo que nos ha llevado a mantener entrevistas con el Ministerio del Interior y con la Suprema Corte de Justicia.

Por último, me voy a referir a las metas del quinquenio. Concretamente, está proyectada la recuperación de la red, la repotenciación de las máquinas, la compra de locomotoras y, fundamentalmente, incrementar el tráfico, que es el objetivo de toda empresa.

Para culminar la presentación, en las siguientes láminas se pueden observar los vagones que vinieron de Italia, la locomotora que está entrando para retirar dichos vagones -que llegaron en el 2008- las plataformas, los trabajos de renovación de vía, que ya comentamos que se vienen desarrollando en la línea que va desde Chamberlain a Rivera.

Muchas gracias.

SEÑOR PRESIDENTE.- Quiero señalar que la exposición ha sido muy interesante, seguramente todos los aquí presentes formularemos alguna pregunta. Recuerdo que en el período pasado se había aprobado un decreto para permitir la incorporación de capital a la sociedad anónima de privados. Me gustaría saber cómo se va a instrumentar y, a vuestro juicio, cómo se va a implementar, a través de la corporación ferroviaria, la participación del capital privado en todo lo concerniente a la modernización del Ente. También quisiera saber a cuánto se estima que tiene que ascender la inversión para que AFE esté en condiciones de cubrir no solo el ramal Montevideo-Rivera, sino de otro que, si mal no recuerdo, aquí se había hablado que iba desde Tacuarembó a Fray Bentos, con la eventualidad de

extenderlo hasta Nueva Palmira. Reitero que me gustaría conocer cuál sería la proyección, la estimación y cuál es su programación.

SEÑOR MINISTRO.- Si me permite, señor Presidente, quiero señalar que hemos presentado el plan de trabajo que el Directorio ha encarado para el quinquenio. Dicho plan tiene objetivos estratégicos bien claros pero no resuelve algunas discusiones que tenemos pendientes. Digo esto porque todavía no hemos llegado a una conclusión sobre cuál modelo institucional será el que nos permitirá tener un ferrocarril en mejores condiciones para poder potenciarlo, teniendo en cuenta que es un medio de transporte que Uruguay necesita, en función de los crecimientos exponenciales de la producción nacional.

Sabemos que necesitamos una cifra aproximada a los US$ 327:000.000 solo para poder cumplir la totalidad del plan de infraestructura; este es, pues, otro de los caminos que estamos analizando con el Ministerio de Economía y Finanzas. En definitiva, los escenarios para conseguir esa financiación son diferentes y nos llevan a distintas conclusiones.

En lo personal, Señor Presidente, digo que, por lo conversado con algunos organismos internacionales -y recogiendo la experiencia mundial en este sentido- daría la impresión de que no habría muchos capitales privados interesados en invertir en infraestructura debido a la tasa de retorno, ya que se demoraría muchos años en poder recuperar el dinero y obtener algunas ganancias. Por lo tanto, debemos buscar alternativas que tengan que ver con otros fondos existentes en el mundo y en la región, que nos permitan encarar esta financiación.

Esto no quiere decir que las autoridades de AFE se hayan quedado quietas respecto a uniones, alianzas estratégicas y negocios compartidos con agentes privados y también con empresas públicas. Todo esto está siendo encarado por el Ente y, por mi parte, pediría a su Presidente, el señor Orellano, que explicara dichos puntos, pues el concepto que queremos trasmitir es que, para hacer lo que efectivamente debemos hacer, no vamos a esperar a las nuevas definiciones. En todo caso, una AFE mejorada en las cuatro claves que mencionaba su Presidente, como resumen de los objetivos estratégicos, va a favorecer su accionar, cualquiera sea la modalidad que se elija para financiar la infraestructura y potenciar las posibilidades de la empresa o del ferrocarril en su conjunto. Nunca viene mal que se mejore la gestión, y este es el orgullo que tenemos respecto a un equipo que trabaja como tal, no solo en un buen clima laboral sino también con mucha sintonía y en una división operativa que hace que, además, su funcionamiento sea eficiente a la hora de evitar superposiciones y encarar puntos que a veces son fáciles de plantear pero que pueden implicar algunos dolores de cabeza.

SEÑOR SUBSECRETARIO.- Quiero agregar que en los últimos tiempos se ha generado un activo que ahora tiene el ferrocarril -antes no lo tenía- fundamentalmente vinculado al comienzo y ejecución de la mejora de la línea de Rivera. Se está ganando confiabilidad en cuanto a que el Estado apuesta a este modo, como una de las alternativas para mover la producción. Esa confianza que se puede generar en los privados es importante porque tiene que ver con el dinamismo propio de los negocios. Hay que tener en cuenta que ningún privado espera mucho tiempo, por lo que hay que seguir trabajando en este sentido.

Por todo esto, resulta fundamental lo que decía el señor Ministro en cuanto a lo que ha encarado y está encarando el Directorio; no podemos dejar pasar el tiempo, debemos buscar que se concreten los negocios y se contraten fletes con AFE en el marco de este nuevo escenario que se está mostrando. Como dije, creo que esto es importantísimo, por lo que estamos acelerando el ritmo de trabajo a fin de que las concreciones se den rápidamente.

SEÑOR ORELLANO.- Con respecto a este aspecto quiero decir, puntualmente -y en consonancia con lo que han planteado tanto el señor Ministro como el señor Subsecretario- que también partimos de la base de aprovechar el tiempo y recorrer el camino para que, una vez conseguidos los instrumentos de gestión, ya parte del mismo haya sido andado. Por lo tanto, se hizo un relevamiento, se visitó a cada uno de de los grandes clientes de AFE y se habló con ellos. Nuestro organismo tiene la particularidad de poseer pocos clientes, pero de gran volumen: no más de diez o doce de ellos transportan casi un 1:400.000 toneladas al año.

SEÑOR PRESIDENTE.- ¿Cuánto se factura por eso?

SEÑOR ORELLANO.- Se facturan entre US$ 19:000.000 y US$ 20:000.000.

Tal como decía el señor Subsecretario Pablo Genta, la señal que recibieron los clientes con respecto a la iniciativa del Estado de rehabilitar la vía de la Línea 5 -o sea, el corredor ferroviario que une Pintado con Rivera- fue absolutamente positiva. En los hechos, ya tenemos dos planteos de emprendimientos industriales de Tacuarembó y estamos delineando el plan de negocios, que es lo que sintetiza la gestión comercial. Concretamente, uno de los emprendimientos genera paneles en la zona y, si bien actualmente no carga ni siquiera 50.000 toneladas, nos está solicitando 300.000 para todo el quinquenio; el otro, por su parte, también exporta y ha pasado de 100.000 a 200.000 toneladas.

A su vez, la muy probable conexión con Brasil resulta muy apetecible por toda la producción que existe en el sur de ese país, ya que con un buen funcionamiento del puerto, a través del puerto seco, se puede captar lo mismo.

Para que los señores Senadores tengan una idea, podemos decir que los mismos clientes privados no se limitan a esperar las soluciones que puedan brindar AFE o el Estado, sino que nos han planteado asociarse comprando vagones o repotenciando alguna locomotora. Sin embargo, les dijimos que nuestra tarea es brindar -por decirlo así- el tráfico y recorrer los caminos necesarios, con reglas bien claras y contratos de suministro de carga a largo plazo. Esa es la única garantía real que va a tener AFE para lograr financiamiento. Cabe acotar que también se hicieron consultas en el Banco de la República porque esos contratos de suministro de carga, debidamente legitimados, firmados por las personas encargadas y sustentados en el tiempo, pueden ser fideicomisados para generar los recursos que AFE necesita como capital de giro.

Por otra parte, algo que nos reconforta, por la aceptación que ha tenido, es la estrategia que viene llevando adelante ANCAP -uno de los principales clientes de cemento y combustible- que basa su crecimiento en Minas y Paysandú, en el ferrocarril. Quiere decir que se ve una posibilidad cierta en una sociedad en los términos que estábamos definiendo, con la adquisición de material tractivo y la repotenciación del material rodante, de ser necesario.

Sin duda, más allá de que falta mucho por hacer, las primeras señales y los primeros contactos que hemos tenido permiten alentar un tránsito seguro en cuanto al cumplimiento del objetivo comercial.

SEÑOR PRESIDENTE.- En lo que respecta al material rodante -donde la inversión es mucho menor que la de infraestructura- y, sobre todo, al tema de gestión, ¿se ha pensado en alguna asociación público-privada? Señalo esto porque la Comisión recibió a la Unión Ferroviaria y se hizo algún planteo en ese sentido.

SEÑOR MINISTRO.- Actualmente, y hasta tanto el proyecto de ley relativo a este tema sea votado en el Parlamento, solo podemos realizar asociaciones público-privadas con limitaciones. De todas maneras, lo más importante es lograr una eficiencia en la gestión, de forma de funcionar con la misma eficacia que tienen las mejores empresas privadas. Quería hacer esa salvedad, porque si contáramos con el mencionado instrumento podríamos hacer más cosas. Incluso, estuvimos pensando en la posibilidad de presentar un artículo en la Cámara de Representantes que permitiera a AFE adelantar obras de infraestructura a cambio de tarifas. En realidad, primero vamos a revisar si podemos hacerlo sin necesidad de ninguna ley. Pero, en fin, tal como señalaba el señor Presidente, esos instrumentos nos permitirían hacernos de lo que no tenemos, contar con recursos de los que hoy no disponemos y con tarifas que, además, traen como consecuencia un incremento de la carga. En la medida en que esto funcione, se brindarán mayores certezas y se incorporarán nuevos clientes. Por eso, terminar el ramal Rivera-Montevideo no es una cuestión menor. Eso genera demandas y presiones de carga sobre otros ramales y empieza a mejorar la utilización del ramal Rivera-Montevideo, lo cual le da mejores números a AFE y más posibilidades de inversión y de tener socios en distintas áreas.

SEÑOR SILVEIRA.- Quisiera informar que AFE tiene cierta experiencia con privados, básicamente, en lo que tiene que ver con vagones y determinadas logísticas.

Uno de los aspectos que caracteriza a este Directorio es que está abierto a toda clase de planteos. Tanto el señor Orellano como quien habla asumimos en la mitad del período anterior. En ese momento, realizamos entrevistas con todos los clientes que nos planteaban que estaban dispuestos a asociarse, siempre y cuando les proporcionáramos señales positivas porque la imagen de AFE estaba totalmente deteriorada. Para lograr que la gente se interese en invertir es imprescindible demostrar que AFE funciona, es eficiente y que la inversión que se realice tendrá una retribución adecuada. Esta es la tarea que pretendemos llevar a cabo; es decir, cambiar sustancialmente la gestión de AFE y darle un empuje diferente a esta empresa que consideramos vetusta y no rentable. Hay distintas propuestas y emprendimientos realizados por operadores privados por los cuales AFE está dispuesta a transitar y, seguramente, en ese marco existirán los mecanismos necesarios para ello.

SEÑOR CUSANO.- A efectos de clarificar, quisiera expresar que hoy en día el área comercial de AFE no funciona al 100%, sino que lo hace al 10%. Este Directorio está instaurando medidas que le permitan tomar para sí las políticas de comercialización, mientras no estén totalmente aceitados los mecanismos suficientes para llevarlas a cabo sin un control estricto. ¿Qué significa esto? Que cada vez que se presenta un negocio, los Directores recorremos los diferentes lugares para explicar hacia dónde vamos, qué estamos haciendo y qué pretendemos. Asimismo, dentro de la gerencia comercial se está tratando de instaurar Ejecutivos de Cuentas que atiendan a los clientes sin necesidad de que ellos lo reclamen. Hoy en día, los mismos gerentes visitan a los clientes y deciden lo que van a hacer y cómo lo van a hacer. Esto de ninguna manera puede suceder en una empresa seria. Por lo tanto, el área comercial va a atender estos aspectos con sus Ejecutivos de Cuentas cuando el Directorio decida que están prontos para ello.

SEÑOR ORELLANO.- Hago entrega, señor Presidente, de la presentación que realizamos.

SEÑOR PRESIDENTE.- Muchas gracias.

SEÑOR GALLO.- Quisiera realizar una consulta con respecto a si este Directorio maneja la proyección social -aspecto menor que no tiene que estar en el plan estratégico- que pueda tener el Ente.

El Directorio anterior había realizado una serie de convenios en comodato con las Intendencias para la utilización de predios -muchos de ellos subutilizados- en proyectos urbanísticos, sociales o culturales. Inclusive, en muchos barrios cercanos a las estaciones existían comisiones de fomento con proyectos para incorporar a las estaciones mediante un sistema de comodato. El Directorio anterior venía actuando de esta manera, inclusive se firmó un convenio con la Intendencia de Canelones que aún no se puso en funcionamiento porque surgieron ciertos inconvenientes.

La pregunta es si este Directorio va a seguir con la estrategia de que, a través de este mecanismo, se puedan utilizar estos espacios a los efectos de injertarlos dentro de un proyecto urbano.

SEÑOR ORELLANO.- Con respecto al tema que planteó el señor Senador quiero decir que eso está dentro de la política del Ente. Tal vez no fue mencionado porque no es un objetivo estratégico en sí mismo pero, una vez que se definieron cuáles eran los activos comerciales que precisaba la empresa -es decir, todas aquellas estaciones que deben ser habilitadas para un correcto funcionamiento- el Directorio analizó no solamente lo planteado por el señor Senador en cuanto a lo urbanístico sino también la posibilidad de colaborar con uno de los objetivos que tiene el Gobierno, que es el tema de la vivienda. En este sentido, si AFE posee terrenos que no tienen un uso ferroviario y no hay proyección de utilizarlos -en algunos lugares no va a haber líneas o, si vuelve a haberlas, tendrán otro diseño o pasarán por otro lado- y hay un planteo de prioridad estatal, hemos determinado -es lo que ha ocurrido en Artigas y estamos pensando lo mismo para Flores- que se acuerde con el Ministerio correspondiente la desafectación del bien y el pasaje al lugar correspondiente, con la consecuente contraprestación económica. Esto, aparte de colaborar con el objetivo antes mencionado, coadyuva a la imagen de AFE. Lamentablemente, hemos visto que cuando uno entrega un terreno a alguien que no

le da el debido cuidado, no tiene la diligencia del buen padre de familia y lo deja venir abajo, la gente no sabe que AFE lo dio en comodato hace equis cantidad de años y piensa que el Ente es un desastre.

Por lo tanto, la respuesta concreta es que, sin dudas, se va actuar de esa forma las veces que sea necesario y esté dentro de nuestras posibilidades; esto forma parte de la responsabilidad social empresarial que tiene toda empresa.

SEÑOR MINISTRO.- Si bien comparto lo señalado por el Presidente de AFE, quiero plantear algunas cuestiones para que no se interprete que el Ente tiene una política indiscriminada de cesión en comodato. AFE lo está haciendo, lo seguirá haciendo y forma parte de su responsabilidad social pero es esencial señalar que analiza caso por caso. Señalo esto porque alguien puede preguntarse, con buen tino -más allá de que hay algunas trabas para la desafectación y venta de bienes- cómo, un Ente que todavía no llegó a un punto de equilibrio y dispone de un patrimonio territorial muy grande, no busca la manera de que eso juegue a su favor. Por eso reitero que la actuación del Directorio en este sentido no ha sido indiscriminada; analiza cada una de las situaciones y no solo estudia si están dentro de lo que es el plan de la empresa sino también, en el caso de algunos terrenos, si sirve para incrementar el capital que se necesita. Lo que quiero dejar en claro es que, como bien se ha señalado, AFE tiene y tendrá una política de responsabilidad social, que, en mi percepción personal, ha incrementado. El señor Cusano me señalaba recién que se ha colaborado con el Plan Ceibal respecto a las antenas y, en cierta medida, también se está contribuyendo con el Plan Juntos en lo que tiene que ver con las localizaciones. Sobre si hay posibilidades de que las terminales logísticas que AFE implante puedan significar espacios para ciertos centros urbanos, deberá estudiarse qué contraprestaciones se brindan. Esta es una política de equilibrio.

Realicé estas apreciaciones porque, por lo expresado, el titular del diario podría ser: “Vayan a AFE que tienen un terreno en comodato asegurado” y eso no es así. Además, debemos tener cuidado porque hemos sido objeto de severas críticas por algunas cuestiones que sucedieron hace muchos años.

Recuerdo una vinculada al departamento de Flores, donde por un lado teníamos a quienes hacían uso de la opción del comodato y, por otro, a quienes ejercían presión en sentido contrario. Finalmente, el Directorio dio las explicaciones del caso y creo que dejamos a todos satisfechos.

SEÑOR PRESIDENTE.- Si me permiten, quisiera contar una experiencia personal. Cuando era Intendente de Colonia, la estación de AFE -predio sumamente valioso, ya que se encuentra entre el puerto y la muralla- había sido adquirida por la Administración Nacional de Puertos. Se lo canjeamos por el equivalente de la Contribución Inmobiliaria, con lo cual la Intendencia se hizo de un predio que hoy es un centro de actividades importantísimo, cumpliendo un rol fundamental en la ciudad por su ubicación estratégica. Además, su valor es de varios millones de dólares. Si bien puede no ser lo común, sabemos que hay muchos otros predios de gran valor.

SEÑOR SILVEIRA.- Hay una cantidad de terrenos ocupados por viviendas, conformando asentamientos irregulares. Eso se da en Colonia y lo podemos trasladar a cualquier otro lugar. Por ejemplo, en Montevideo, al ramal Tablada no podemos ir porque tenemos catorce asentamientos sobre las vías. Pensamos que antes de tirar todo abajo se debe buscar una solución habitacional para esa gente. Las vías férreas y los implementos que están en ellas, lamentablemente, son tierra de nadie. Sin dudas, es un tema bien complejo.

Por otro lado, debemos ser muy cuidadosos en estos asuntos. Frente a la estación Tacuarembó está la planta de Saman, que es uno de nuestros principales clientes. En su momento, una cooperativa nos pidió unos predios de AFE para construir viviendas, a lo cual accedimos. Resulta que al tiempo hicieron una demanda por el polvillo del arroz, la Dinama les dio la razón y ahora Saman debe trasladarse, y ello nos obligará a hacer un desvío ferroviario. Entonces, deberemos llevar una locomotora por 400 ó 500 metros más, lo cual nos genera una dificultad y era algo que no estaba planteado. Algo similar nos ocurre en la perimetral, cerca de La Paz, donde teníamos un terreno que sabíamos no íbamos a utilizar para la operativa ferroviaria y, por tal motivo, se lo concedimos al Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente. A todo esto, la Intendencia Municipal de Montevideo nos impide que en el triángulo Sayago hagamos un acopio de carga porque

no podían entrar camiones pesados. Cuando quisimos ubicarlo en ese otro lugar porque nos queda muy práctico, se nos presentó el inconveniente de este proceso que habíamos comenzado con el trámite en el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente.

En definitiva, sin dejar de analizar esos temas -podemos decir que muchas estaciones se han transformado en centros MEC- estudiaremos caso por caso siendo restrictivos en función de las perspectivas de la zona.

SEÑOR PRESIDENTE.- Gracias por la información brindada. Ha sido una jornada beneficiosa y aprovechamos para desearles mucho éxito con toda esta planificación.

Se levanta la sesión.

Así se hace. Es la hora 16 y 49 minutos)

Presentación Estrategia Empresarial 2010 -2015

Presentación Introduciendo el Cambio Cultural

Presentación Pensando en la Mejora de la Gestión